

# Liderazgo y Gestión de la Diversidad Generacional en los Entornos Ágiles

Quint





## ÍNDICE

Introducción	3
Generaciones analizadas	4
Babby Boomers	5
Generación X	6
Generación Y	7
¿Qué te evoca la agilidad?	8
¿Quién dice qué?	11
Fortalezas y Debilidades	13
Conclusiones	15
Sobre la autora	16

## INTRODUCCIÓN

La transformación digital se ha convertido en una de las grandes palancas que marcan el rumbo de nuestra sociedad. Se encuentra en todos los ámbitos de nuestra vida y de forma permanente. Este hecho relevante ha hecho cambiar al mundo de los negocios, el ecosistema de las empresas, la forma en que nos relacionamos, nuestra manera de disfrutar del ocio, los modelos de participación entre empresas, gobiernos y la sociedad civil...

Que el mundo está cambiando es una realidad de la que ya todos somos conscientes. Quizá cambia más rápido de lo que esperamos. Las empresas se ven obligadas a adaptarse a los cambios constantes del mercado y la sociedad que están atacando directamente a su estrategia, al valor aportado a sus clientes y al estilo de vida de sus empleados.

La agilidad surge como respuesta a la creciente necesidad de mejorar en eficiencia y aportar valor real a un cliente cada vez más escéptico, crítico y exigente. No sólo eso, también ha pasado de ser un mero deseo de unos pocos a una realidad difícil de evadir: cualquier empresa que se precie ha comenzado al menos un proceso de cambio poniendo el foco en el cliente y en el valor aportado al mismo, en la creación equipos multidisciplinarios y en la innovación tecnológica.

Y por si esto no supusiera un reto suficientemente grande para las compañías españolas -subirse

a la ola digital sin dejar de entregar valor a su cliente-, nos encontramos con que entre nuestras filas convivimos diferentes generaciones, con motivaciones muy distintas, lo que ha motivado un análisis profundo para sacar el máximo partido de cada una de ellas.

Este movimiento transformador nació al amparo de la tecnología y motivado por la demanda de una sociedad cada vez más ávida de soluciones rápidas y valiosas. Sin embargo, en este proceso de escalado organizacional los tentáculos de las áreas de tecnologías se quedan cortos para alcanzar otras áreas muy relevantes y que, sobre todo, adolecen de la experiencia y el conocimiento necesarios para cambiar los hábitos de las personas a todos los niveles. Es así como, los departamentos de Recursos Humanos han pasado de ser meros espectadores a liderar el proceso de transformación. Son los mejor posicionados para influir en el núcleo vital de la empresa: su cultura.

En este informe te presentamos cómo cada generación se enfrenta a los retos descritos, así como las fortalezas y debilidades que presentan. Con esta información te planteamos una conclusión que te servirá como punto de partida para la alineación interna de personas de diferentes generaciones trabajando por un mismo objetivo en un entorno ágil.

## GENERACIONES ANALIZADAS

Baby Boomers

Generación X

Generación Y



1949

1968

1980

1993





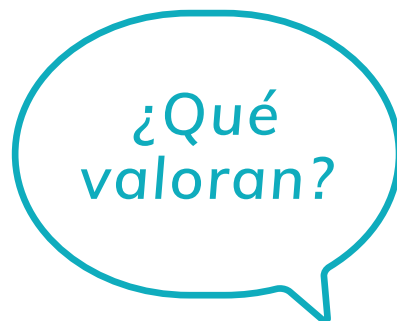
Están acostumbrados a incorporar cambios en sus vidas.

## BABY BOOMERS

( 1 9 4 9 - 1 9 6 8 )

Vivieron en la época de **Guerra Fría**, la reivindicación de derechos sociales y la incorporación laboral de la mujer.

Vivieron el cambio **de escuchar historias en la radio a verlas por la televisión**, la llegada del hombre a la Luna y la aparición de los primeros relojes digitales.



### TRABAJO:

Son comprometidos, fieles a su vida profesional y son buenos para crear equipos.



### PRODUCTIVIDAD:

Valoran la productividad y no toleran el ocio.



### ESTABILIDAD:

Esperan del trabajo seguridad y estabilidad; están acostumbrados a trabajar muchos años en la misma empresa.



### JERARQUÍA:

Aprecian los símbolos de status y el crecimiento vertical.



Vivieron el inicio de Internet y de la revolución tecnológica.

## Quint

### GENERACIÓN X ( 1969 - 1980 )

Es la más extendida a nivel laboral y económico

Se les llama así porque les tocó insertarse en el mercado laboral en una época de mucha incertidumbre por el fin de la Guerra Fría.

Se han visto sometidos a grandes cambios: Vida analógica en su infancia y digital en su madurez.

¿Qué  
valoran?



#### ESTABILIDAD:

Por encima de su trabajo y de ganar más dinero está su familia y vida personal.



#### LIDERAZGO:

Son mayoría en el mercado laboral en España y ocupan puestos de liderazgo.



#### NETWORKING:

Saben trabajar en equipo y fomentan relaciones laborales de confianza.



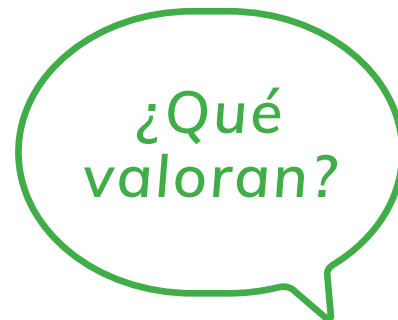
No conciben una realidad sin tecnología

## GENERACIÓN Y ( 1981 - 1993 )

### ¿Cómo piensan?

Consideran que el trabajo es solo un medio para conseguir la calidad de vida que buscan.

Exigen que les dejen ser originales en el trabajo. Necesitan feedback constante sobre lo que hacen.



#### FLEXIBILIDAD:

Buscan trabajos flexibles, a distancia, y que les permitan realizar varias actividades a la vez.



#### LIBERTAD:

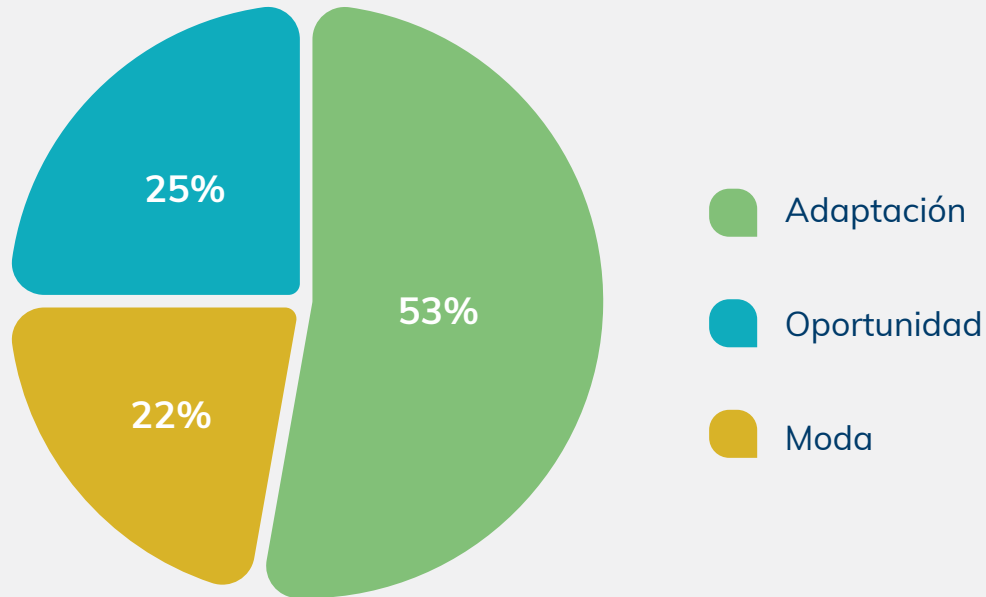
La mayoría aspira a poder vivir de lo que les gusta y a divertirse en el trabajo.



#### TECNOLOGÍA:

No conciben la vida sin la tecnología.

## BABY BOOMERS



## ¿QUÉ TE EVOCA LA AGILIDAD?

El 53% de los Baby Boomers entiende el entorno agile como una forma de adaptación al nuevo contexto que ha derivado de la transformación digital.

Otros, el 25%, consideran que la agilidad es una oportunidad para las empresas que pueden desarrollar nuevos modelos de negocio y cambiar las formas de trabajo, mientras que el 22% de los Baby Boomers afirma que se trata de una moda.

Y como no hay magia, la fusión entre estos comportamientos y el liderazgo hacia una dirección determinada son la única maquinaria que puede conducir a las compañías hacia el éxito, es la colaboración entre generaciones lo que nos va a hacer más fuertes y resistentes a los tiempos que aún están por venir.

"Nuevas formas de hacer"

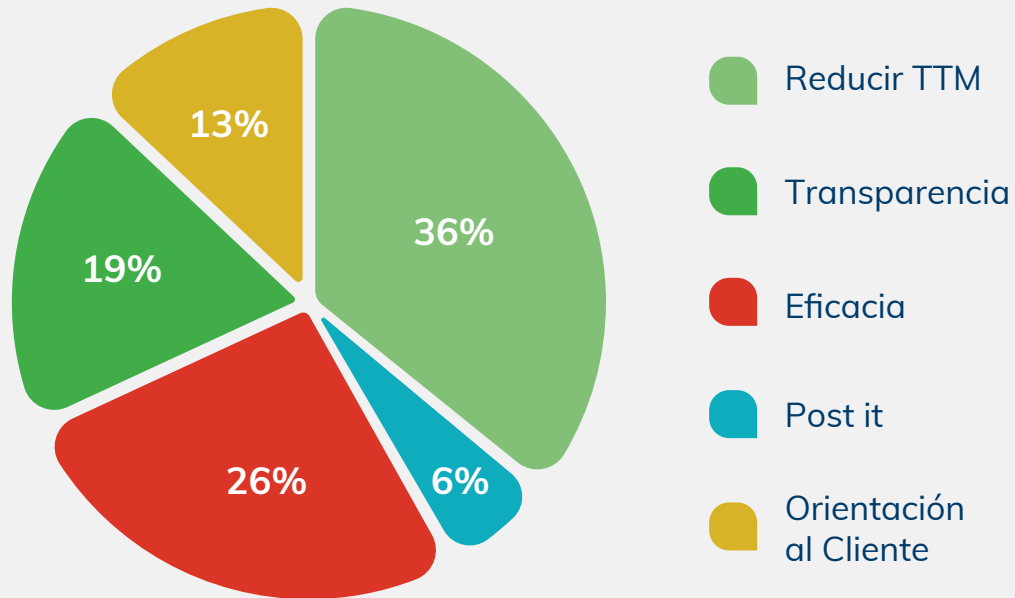
"Positividad"

"Es algo novedoso. Está de moda."

"Oportunidad"



## GENERACIÓN X



En la Generación X hay más variedad de opiniones. La mayoría lo asocia a la aceleración de los tiempos y a entregar valor más rápido, con un 36% que lo vincula a la reducción del time-to-market, y un 26% a eficacia.

Un 19% se refería a la mejora en la transparencia, gracias a que este entorno requiere más comunicación entre los miembros del equipo y con el cliente.

El 13% apunta la orientación al cliente como aspecto más a valorar, ya que en un entorno agile el cliente participa activamente en el proceso.

“Capacidad de reacción, respuesta rápida a cambios del entorno, iteraciones, eficacia”

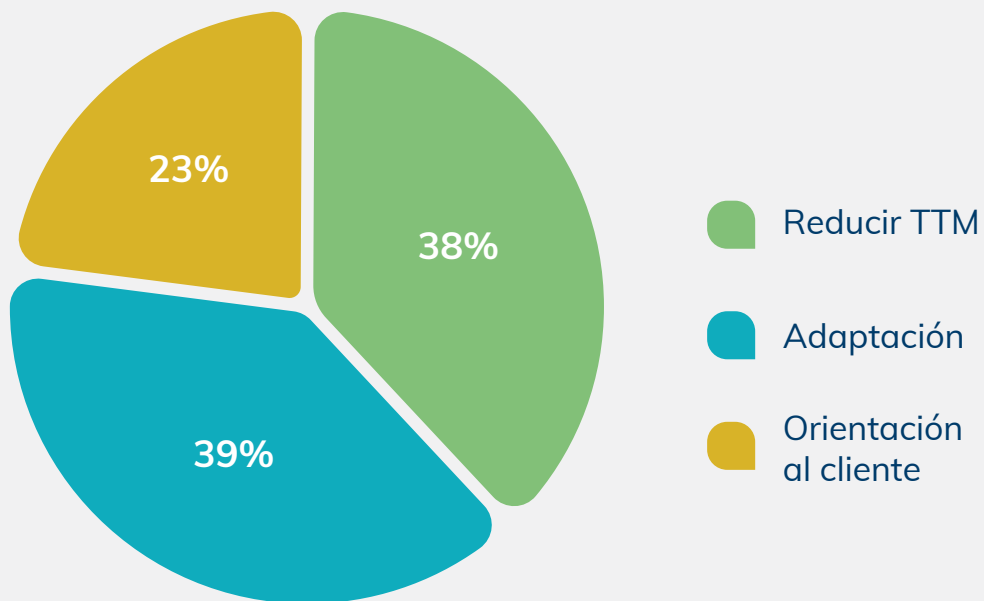
“Entrega de valor más rápido”

“Rapidez y flexibilidad”

“Post its”

“Otro mundo es imposible”

## GENERACIÓN Y



La Generación Y se divide en tres grandes ideas.

Por un lado, casi el 40% de los Millennials asocian la agilidad a adaptación y a capacidad de reacción a los cambios y a un nuevo entorno.

El 38% lo vincula a reducir el time-to-market y a acelerar la entrega de valor.

Por último, el 23% vuelve a señalar la orientación al cliente.

*“Un cambio en la forma de trabajar que se centra más en las personas y aporta valor por encima de la jerarquía y de las rígidas metodologías”*

*“Adaptación al cambio rápidamente. Impulso de las personas.”*

*“Una moda para la gestión que intenta que todas las actividades den fruto rápido para apaciguar la necesidad de resultados”*

## ¿QUIÉN DICE QUÉ?

**BB****X** | Tienden a hacer las cosas igual.**Y**

Falta de asertividad especialmente a la hora de saber decir NO, lo que en algunas ocasiones desemboca en un exceso de carga de trabajo con las consecuencias que esta conlleva.

**X****Y****X** | Son conservadores y piensan que la juventud es signo de falta de conocimiento.**X**

Herederos del pliegue a la jerarquía pero sin la valentía de los anteriores.

**Y****BB****Y** | Representan un reto en términos de retención.**BB**

En general son más reflexivos. Me gusta trabajar con ellos, pero dejan las cosas demasiado abiertas. Creo que les cuesta concluir.

**X****Y****X** | Mucha burocracia, mucha queja y pocas soluciones.**BB**

Su mentalidad coarta e impide el desarrollo de ideas.

**Y**



## SOBRE LA AGILIDAD

Para que la agilidad sea una realidad es necesario añadir a nuestra cultura empresarial, además de procesos y herramientas, una serie de comportamientos.

### La transparencia

Una de los principales beneficios que proporciona la transparencia es la visibilidad sobre el trabajo realizado. Es necesario superar el miedo a compartir con los demás la información y los proyectos. De esta forma, se mejora la comunicación dentro de la empresa y se facilitará la consecución de objetivos, sabiendo en cada momento dónde y cómo aportar.

La transparencia es la base de la confianza y la sensación de pertenencia a un equipo. Con estos elementos estaremos favoreciendo, además, el trabajo en equipo y la autoorganización.

Podemos decir que existe colaboración sin transparencia -bueno, sí, podemos-, pero la **generación de confianza** es innegociable.

### La autoorganización

Aunque la idea de control y jerarquía sigue todavía resonando en la tradicional cultura empresarial, debemos aprender a confiar en las personas, en que asumirán la responsabilidad de las tareas que se les encomienden y en su manera de gestionarse. Las compañías deben limitarse a ser meros facilitadores del desarrollo de sus empleados, otorgándoles la autonomía necesaria y poniendo a su alcance los medios para conseguirlo.

Además, para que la autoorganización se materialice, es necesaria la **colaboración** de sus miembros, la profundidad de **conocimientos** técnicos y la capacidad de **solucionar problemas**.

### La colaboración

Promover una cultura de colaboración dentro de las empresas redundará en un mejor

ambiente de trabajo, enriqueciendo las relaciones interpersonales (networking) y potenciando.

La colaboración es, además, uno de los factores claves de la integración de las generaciones dentro de las compañías, sin olvidar su papel fundamental a la hora de generar y compartir información.

### El foco

Evadirse de las interrupciones para enfocarse estrictamente en los objetivos marcados y en los plazos establecidos. Centrando el foco se aumenta la eficiencia en el rendimiento de nuestros equipos, se mejora la calidad de los productos, se reducen errores y se aumenta el valor aportado y percibido por el cliente.

Y no es nada despreciable comentar que, sólo si logramos trabajar de manera eficiente mejoraremos la motivación e implicación del equipo.

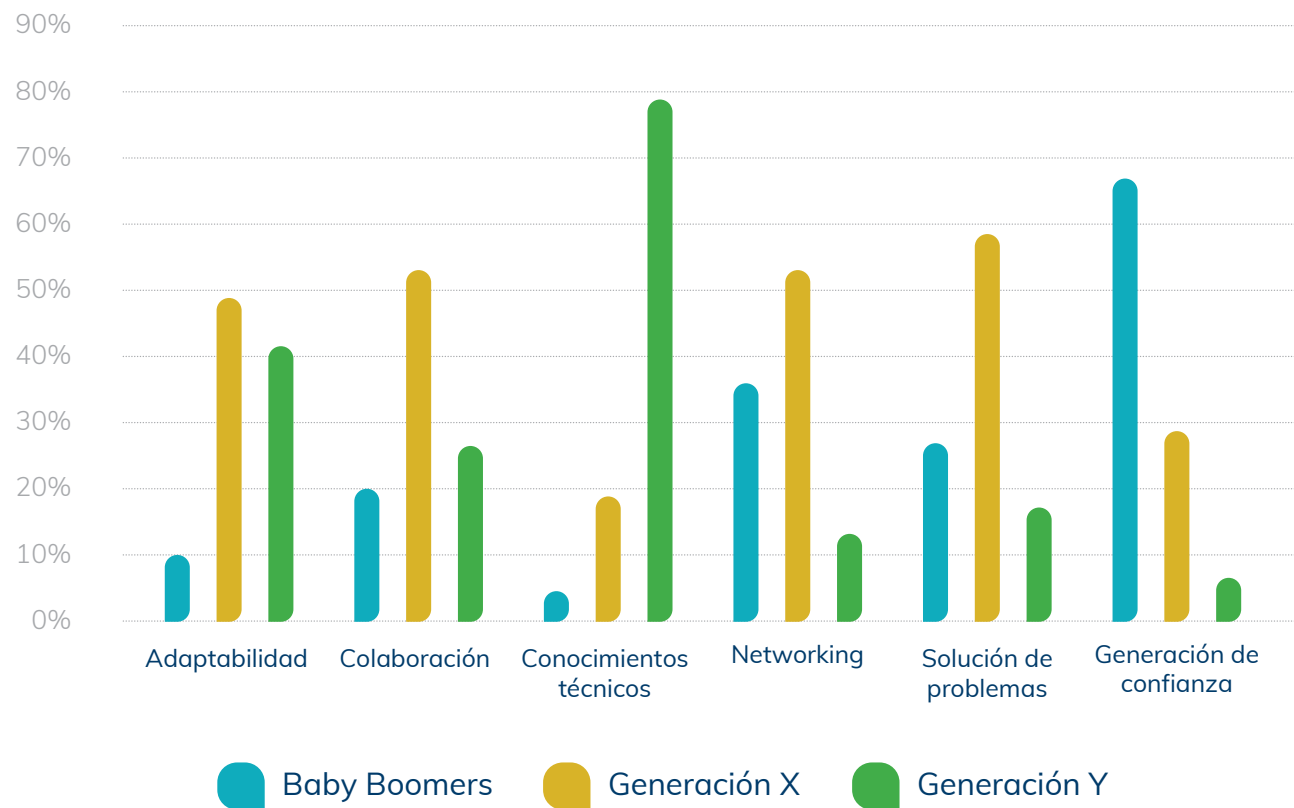
### La inspección

Los clientes son cada vez más exigentes y nuestra competencia entrega cada vez productos más excelentes.

Mediante la inspección se descubre, acompañados por nuestros clientes, qué consideran un requisito y qué un deseo. Así se debe determinar qué elementos, anexos a nuestros productos o servicios, son prescindibles. La inspección es, pues, un motor para aumentar la satisfacción del cliente.

Ahora bien, los equipos no se enfrentan de la misma forma a la inspección si no poseen una gran capacidad de adaptación. Use bold for 'capacidad de adaptación'.





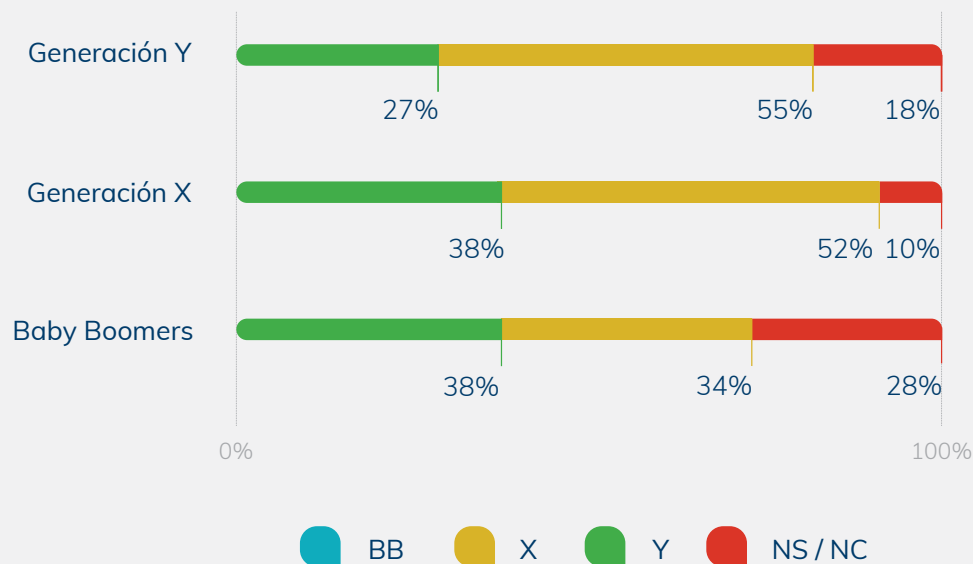
## FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LAS GENERACIONES, EN PORCENTAJE.

En este gráfico podemos observar cómo se distribuyen determinados comportamientos entre las diferentes generaciones.

Y como no existe la magia, la fusión entre estos comportamientos y el liderazgo hacia una

dirección determinada son la única maquinaria que puede conducir a las compañías hacia el éxito, es la colaboración entre generaciones lo que nos va a hacer más fuertes y resistentes a los tiempos que aún están por venir.

## ¿CON QUIÉN PREFIEREN TRABAJAR LAS DISTINTAS GENERACIONES?



## ¿CON QUIÉN PREFIEREN TRABAJAR?

Las 3 generaciones coinciden en que es más fácil trabajar con la generación Y, a pesar de que los encuestados destacan la tendencia de los Millennials a cuestionar y a subestimar las experiencias previas.

Por el contrario, según los resultados resulta más complicado trabajar con los Baby Boomers por su falta de conocimiento tecnológico, por la inclinación

hacia los sistemas jerárquicos y por su dificultad para adaptarse al cambio.

Este resultado es muy llamativo ya que los Baby Boomers son los que mejor se adaptan al cambio a pesar que la percepción es justo contraria. Han vivido muchos cambios en su vida, mientras que los Y no han necesitado adaptarse porque han nacido en esta vorágine digital.

La Generación X se encuentra en un punto medio. Por un lado trata de diferenciarse de los Millennials, mientras que por el otro no quiere encasillarse entre los más veteranos. Los resultados muestran que mantienen la mentalidad conservadora a pesar de que muestran una amplia predisposición al cambio.

Utilizan las tecnologías aunque les falta agilidad y tienden a infravalorar los conocimientos de los más jóvenes.

*Personas de las distintas generaciones quieren compañeros responsables, honestos y colaboradores para trabajar en equipo.*

Entre otras cuestiones las generaciones coinciden en que los miembros de su equipo deben ser responsables, honestos y colaboradores y una cualidad deseada es la empatía. Un punto de ruptura entre los Baby Boomers y las demás es que los primeros no consideran las cualidades más soft como la alegría, sociabilidad o la diplomacia.

Mientras que las generaciones de Baby Boomers y Millennials tienen claramente diferenciadas sus fortalezas y debilidades, la X han desarrollado sus competencias en más áreas que les permite posicionarse en el mercado de forma más amplia. Sirve de esta forma, de puente entre una generación y otra.

El gran contraste se da en relación al conocimiento técnico de los Baby Boomers y la Generación Y. Sin embargo, la presencia ejecutiva, la experiencia y la red de contactos de los Boomers les sitúa a la cabeza frente a los demás.



## CONCLUSIONES

1. Los resultados de esta encuesta han ayudado a romper dos de las principales presunciones vinculadas a la agilidad y a las generaciones en el entorno de trabajo:

- Los Baby Boomers ni pueden ni quieren ser ágiles.
- Los Millenials son ágiles por naturaleza.

Los Boomers llevan toda su vida adaptándose a los cambios, de hecho, el cambio es una constante en su entorno. La adaptación a la agilidad no es un reto en sí mismo, su principal barrera es la capacidad técnica.

Los comportamientos propios para favorecer un entorno Ágil coinciden precisamente con las debilidades de los Millenials (capacidades de adaptación, networking, análisis para la solución de problemas, generación de confianza). No solo tienen que adaptarse al cambio, como las generaciones coetáneas, sino que deben compensar sus áreas de mejora específicas.

2. La Generación X aporta algunos de los componentes de liderazgo más necesarios para los entornos ágiles. Sus destacadas valoraciones de habilidades más soft como la adaptabilidad o la colaboración le sitúan como la generación más preparada para liderar esta transformación.

La clave del éxito está en buscar espacios donde las diferentes generaciones colaboren.

### El papel de Recursos Humanos.

El área de personas asume un importante rol en la gestión y retención de talento a través de medidas que favorezcan la convivencia y colaboración de las tres generaciones. ¿Cómo? Ayudando a que esas personas se sientan valoradas y perciban que tiene un objetivo común, un impacto en la empresa y permitiéndoles su desarrollo dentro de la propia compañía. Su puesto de trabajo se convierte en la plataforma que les permite esa autorrealización. Se necesita un ambiente inclusivo en el que todo el mundo perciba que tiene un papel, que es escuchado, valorado y que puede aportar y recibir.



## **SOBRE LA AUTORA**

Raquel García León es consultora senior en Quint Wellington Redwood.

El origen de su carrera profesional se sitúa en la construcción. Raquel es arquitecto técnico y trabajó durante una década al frente al frente de proyectos de edificios de edificios y obras públicas y en el diseño de espacios para la sociedad.

No obstante, previo y posterior a este desarrollo, Raquel García ha desarrollado habilidades sociales que le permiten analizar con perspectiva las relaciones entre las personas en diferentes ambientes. Tras sus descubrimientos en este campo comenzó su doctorado en el ámbito de la sociología.

Este análisis no es más que un punto y seguido en el desarrollo de una tesis doctoral que busca analizar las relaciones interpersonales en la empresa con el enfoque en la mejora de los puestos de trabajo.

Su relación con la agilidad se remonta hasta 2010, siendo pionera en la aplicación de metodologías ágiles en el sector de la construcción. Fue entonces cuando se inició su reflexión y cuestionamiento sobre si las personas estamos o no preparados para la profunda transformación que supone la agilidad y sobre cuál debería ser el rol de las áreas de Recursos Humanos en toda esta vorágine.



Quint

